

成功原来很简单

——访上海沪南焊接设备股份有限公司董事长施桂初

吴礼明博士
中国杰出企业行
系列报道之四

【紧接 P1】每一次转型都是一次定位,而事实证明每一次的选择都是正确的。从这方面来说,他创业以来是顺风顺水,没有遇到大的风险。尽管也遇到过两次大到要命的困难,但是他认为,只要和定位选择无关,再大的困难都不是问题,都能通过努力解决。定位比努力更重要。

施桂初 1953 年 9 月 8 日出生于上海奉贤的一个农民家庭。初中毕业时,正在文革中,学校全部停课闹革命,无论是中学大学都停止招生,他只好回家种田。那年他 17 岁。

20 岁时,队员们一致选举施桂初当生产队长。当时他们是全公社最落后的一个生产队,工分低,一个整劳力出满勤干一年也分不到多少钱,出勤少的甚至还倒差生产队的钱。大家选施桂初当队长,是看他初中毕业,算是有点文化了,关键是他脑子活,有魄力,希望能带着大伙把日子过得好一点。

那时还没有改革开放,高喊的口号是“农业学大寨”、“工业学大庆”。施桂初别无选择,只能带领大家吃苦耐劳学大寨了。5 年后,他们就由落后队一跃成为公社样板队,不久又成为全县的样板队。施桂初的能力受到公社领导的赏识,提拔他担任大队长。

这时十一届三中全会召开了,国家开始改革开放,施桂初的思路一下子开阔了很多,他在大队里开始办工厂,并鼓励队员们自主经营。1983 年,他的开拓精神又为领导所赏识,被调到社办农药厂任厂长。

到这时候,施桂初的转型都是被动的,他没法自己选择道路。担任农药厂厂长后,他开始了主动的调整产业,并且妙招迭出,招招成功。

转型并非易事。生产农药已经没有出路了,便生产菌种,依然举步维艰。施桂初到任以后意识到,虽然说是办工厂,其实到目前为止,他们走的都还是小农经济的传统道路,与产业工业的距离还远着呢。

经过调研,施桂初认为当时全国都在搞建设,无论是工业生产、还是建筑施工,都需要一种通用的设备——电焊机。他预计电焊机的市场需求至少有 10 年的上升期,而且这种产品技术难度不高,适合乡镇企业上马。当然,门槛不高也有不利因素,就是别人也会很快上马,那么,一个“快”字就是要诀。快手抢慢手,抢先上马以后,只要保持产品、质量、管理等方面的领先,别人就算是一拥而上,也只能亦步亦趋跟在后面了。

厂就上交利润 4000 多万元、交税 5000 多万元,利税上亿元,这在当时的规模相当大了。1990 年,沪南电焊机厂收购了一家马赛克厂,企业规模进一步扩大。由于贡献突出,施桂初于 1991 年获得上海市劳动模范、上海市优秀厂长等荣誉。当时上海市主要领导也到企业来视察,并给予高度的评价。

1995 年企业改制,施桂初花近 500 万元买下了工厂。1998 年,沪南电焊机厂成立股份公司,是上海市政府最早一批的试点企业之一,整个奉贤县只有 5 家。

此时,上海沪南焊接设备股份有限公司已经拥有一支多年从事焊接设备研究、设计、开发的专业工程技术人员队伍,具有完备的加工制造条件,先进的设计和试验检测手段,专业生产各类交流弧焊机、直流弧焊机、氩弧焊机、CO₂ 气体保护焊机、埋弧焊机、电阻焊机、空气等离子切割机等七大类十八个系列近百个型号规格的焊接设备。公司的“沪南牌”焊机,持有中国电工产品认证委员会颁发的认证证书,在中国焊接博览会上多次被评为金奖产品,并荣获“上海市名牌产品”称号,企业被全国电焊机行业评为“推动行业技术进步先进集体”、“中国电焊机行业统计企业前 50 名”的企业,并连续十年被命名为“上海市文明单位”。生产电焊机已达最高水平,当初预计的 10 年市场上升时间也已超过,虽然前景依然很好,但是,施桂初认为他又到转型的时机了。

努力比聪明更重要

依据独创的“公鸡理论”,施桂初主动超前转型。

尽管电焊机的市场上升期比施桂初当初预期的时间要长,看来还有相当一段时间可以坚持,但施桂初此时已经看中了方兴未艾的房地产市场。

第一个房地产项目,是闵行区的千代广场和千代别墅,前者 6 万多平方米、后者 13 万平方米。接着,他又在杨浦区的水电路、国权路等地开发住宅和酒店式公寓。

此时,施桂初的“公鸡理论”已经形成,并且通过深化和完善,达到运用自如的地步。他认为,投资定位是乘法,努力是加减法,尽管如此,努力也是成功不可或缺的要素。

施桂初说,成功不难,难在每天都努力。这种坚持不是短期的,一个两个月不行,一年



这些农民工背井离乡辛苦一年,就等着拿钱回家过年。对他们来说,这是天大的事,因而对施桂初来说,也是天大的事。眼看着年关越来越近,该找的关系都找了,该求的朋友也都求了,资金依然没有着落。最绝望的时候,施桂初甚至想到从他自己建造的高楼上跳下去。

即便到这关头,施桂初依然觉得是可以渡过难关的。他从来没有怀疑过自己所选的方向和定位是否有问题,他也不认为是朋友不愿意借钱。到年底谁都缺钱,他想总会有一个朋友能拿出这笔钱。结果终于有一位朋友借了 2000 万给他。

施桂初说,还是因为朋友多,才使他渡过了难关。这件事印证了先做人后做事的正确。如果不相信他的人品,谁敢在这时候借钱给他?

第二次遇到难关是买土地,还是资金遇到了瓶颈,缺口有 6000 万元。施桂初有一位

朋友,都没有用。”

施桂初认为,个人的命运是与国运不可分的。既然有幸生活在这个时代,就不能辜负这个时代。而要不辜负这个时代,自己就必须做好准备。

然而,从一开始施桂初就没有做好准备。刚改革开放时,他只是个初中毕业生,也懂农业生产,只当过生产队长和大队长。无论是知识还是经验,他现学都来不及。但他也知道,当时几乎全中国的人都没有准备好,大家依然是在同一起跑线上,甚至还有一定的优势:他可以随时毫不留情地抛弃农民身份,随便选择一个肯定比农民更好的职业。而体制内的人无论是当官、当工人、经商,都不会轻易舍弃饭碗来与一个农民竞争。这就是时代赋予农民的机遇。

因为很早就离开学校,使施桂初养成了自己读书学习的习惯。他最喜欢读经济类书籍和成功人士的传记。谈起学习,他说:“在我

如果那位年轻人做了总部园区,恐怕再努力其结果也不会好。施桂初说,仅仅靠勤奋努力,而不抬头看路,依然会辜负这个时代给予的机遇。

施桂初话锋一转,说,创业是一种对时代机遇的珍惜,而保持健康、懂得感恩、关爱亲朋、家庭和谐,则更接近珍惜这个美好时代的本质。

由于多年奔波,以及商场上不断的应酬,人过 50 以后,施桂初发现原本很健壮的身体难以承受那种重负了。他蓦然领悟:如果身体垮了,既不能继续奋斗了,也不能享受到生活的快乐,岂不是同样对不起这个风起云涌、机遇迭出的时代?他开始关注起养生保健之道。他发现养生的办法很多,以现在的科学技术水平,一个有钱人想运动,甚至连跑步机都不用上,躺到床上让技师按摩就可以达到锻炼的效果,而美其名曰“被动运动”。施桂初不喜欢这种所谓的“被动运动”,他认为现在社会越发达,人类就越应该返朴归真,从大自然和原始生活中寻找办法和乐趣。以他独特的简单思维方法,他总结出了养生保健最简单最有效的办法,只有 6 个字:“管住嘴,迈开腿”。

施桂初家小区外就有一个标准运动场,他每天早上快走 10 圈,晚上也快走 10 圈,已经坚持一年多。现在已经谈不上是坚持,每天两次的快走使他感到无穷的乐趣,欲望不能。

人到 60,施桂初依然壮心不已。“公鸡理论”又提醒他,文化产业是目前最好的投资方向,至少在未来 20 年都会快速发展。他也感觉到,在他的名片上所列的一长串企业名称中,独缺一个文化产业公司。在一次到安徽省滁州市的考察中,和滁州市领导谈起凤阳县和朱元璋,听同行的已交住了 30 年的好朋友现任《企业家日报》副社长吴礼明说正筹备拍摄电视连续剧《朱元璋》,他当即表示,愿意出资 1 亿元投拍《朱元璋》。他说,朱元璋作为明朝的开国皇帝,目前还没有拍成影视作品,从这里入手进入文化产业,正是“公鸡打鸣”的最佳时机。

施桂初有一个幸福美满的家庭。他的儿子施志刚是大学本科毕业,目前担任公司副总,逐步成熟,已堪大任,公司的很多事务都交给儿子打理,他则抽身出来,拟定了一个未来 10 年的家庭“三个工程”。

第一个是“教育工程”。施桂初对儿媳妇说,你们的孩子你们负责教育,因为父母是孩子最好的老师,尤其是做母亲的,好女人就是一所好学校。隔代教育对孩子没有好处。他打算把自己多年的经历和感悟总结出来,写一部书,同时提炼出家风传统。这是给孩子们的精神财富。中国有“富不过三代”的说法,他不在乎能富到几代,而是在乎后代们一定要能传承家风、自强不息。

第二个是“幸福工程”。施桂初认为,幸福不幸福,和金钱的关系不大。家庭和谐,其乐融融,就是最大的幸福。孩子们生在有钱的家庭,如果处理不好,就不是好事。要让他们懂得人生奋斗的重要性,懂得感恩。施桂初捐助希望小学,除了要帮助贫困孩子外,还有一个原因就是做给自己的孩子看,让他们懂得什么才是真正的幸福。

第三个是“长寿工程”。施桂初说,既然生在这个伟大的时代,就要活得长一些,充分享受到时代给予的快乐,才算不辜负这个时代。

这依然是公鸡理论的实际运用。施桂初适时地确定了未来 10 年的定位,然后一步步地去实现这三个工程。

“只有这样,才能不辜负这个伟大的时代。”施桂初说。



施桂初(右三)携子施志刚(右二)在滁州市委副秘书长谭启源(左二)、滁州妇联主席史成霞(左一)等党政领导陪同下参观滁州博物馆。



施桂初(左二)携子施志刚(左三)在吴礼明博士(左一)安排下与滁州市委副秘书长谭启源(右一)对接招商项目。

多年以后,施桂初总结出一个投资转型把握时机的“公鸡理论”,这一次转型或许就是他这一理论的最初实践。

所谓“公鸡理论”,是施桂初以公鸡清晨打鸣作比喻。公鸡叫得太早,比如在 4 点就第一个打鸣,虽然勤奋,却会招来厄运,主人嫌其吵闹,影响休息,便把它给杀了。如果超过 5 点打鸣,则因为太懒误事,同样会招致杀身之祸。聪明的公鸡,虽然在 4 点就醒了,却不叫,也不再睡回笼觉,而是利用这 1 个小时做好准备,等 5 点一到,便抢先打鸣,夺得头功。

施桂初创办电焊机厂就是在最佳时机。如果早了不仅市场还没有形成,有失败的危险,而且还有可能被上级当成资本主义而扼杀掉;要是创办晚了,则只能跟在别的公鸡后面拼命而徒劳地啼叫,挣些残羹剩饭。当时工厂里只有 24 人,施桂初带着他们起早贪黑,很快就把产品拿出来,推向市场。此时的市场上电焊机的品牌还非常少,主要还是传统国营企业的产品,却因为体制问题而不够灵活,成本极高,服务欠缺,使施桂初很快就占领了足够的市场份额。

施桂初说,在以后十几年中,沪南电焊机

也不行,至少要十年八年。只要每天努力,上帝也会看到。现在的年轻人个个聪明灵活,却太灵活了,遇到困难就想办法躲避,没有迎着困难上的韧劲和狠劲。他以为碰到困难就能够绕过去,却不知道,当他绕开困难换一条路走时,还会碰到同样的困难横在前面。他以为这个困难是新碰上的,实际上还是他试图绕开的那个困难。所以困难是绕不开的,一定要从它的头顶上跨过去。从这个角度说,一个智商似乎不高,只知道天天干活的人,往往离成功最近。好比是电视剧《士兵突击》中的许三多,天份并不高,却抓住每一次微小的机会不懈努力,最终达到连他自己都想象不到的高度。现在社会上不缺聪明人,缺的是珍惜机会而不断努力的人。

在努力中,施桂初遇到的最大困难有两次。一次是资金密集型的房地产项目,到年底周转不开,资金缺口竟然有两千万。这么大一笔钱,又是在资金最紧缺的年终,他一筹莫展。

施桂初说,所需要的两千万资金,一半以上是给民工发工资。到年底什么款项都可以拖,唯独农民工的工资是绝对不可以拖欠的。

做行长的朋友,他称为老哥,也不敢轻易答应批贷款。他带着老哥去看了土地,老哥认为那块土地有发展,可以申请信用贷款。

老哥对施桂初说:“我的权利是 3000 万,多一万就要上报支行批。这样吧,我批给你两笔,两个 3000 万。但是你一定要守信用。如果一年期满后你还不还款,就害我了。”

施桂初说:“你放心,一年后我一定会还上。”结果他按时还上了。

房地产做得风生水起,施桂初又盯上了物流地产项目。这只精明的公鸡越来越善于发现机会,而一旦有了机会,就不想放手。2003 年,他在闵行区黄浦江边买下 300 亩地,建了 15 万平方米的仓储库房。在他的名片上列出的长长的公司名单中,有一多半的公司是做物流仓储的,此外还有做空气处理设备的公司和一家基金公司。

生逢其时最重要

“感谢这个伟大的时代给了我们机遇。”施桂初说,“如果不是生在这个时代,我们哪有创业的机会?什么公鸡理论,什么简单思



施桂初(中)携子施志刚(左二)在吴礼明博士(右二)安排下与滁州市委副秘书长谭启源(右一)、滁州市信访局办公室主任吴国敏(左一)考察滁州新区留影。



施桂初(中)接待滁州市党政代表团并在东海口合影。

想,唯独农民工的工资是绝对不可以拖欠的。

的学习方法中,从书本学到的知识最多占三分之一。另外两部分是向成功人士学习和在自己的工作实践中学习。”

施桂初的学习方法也是很简单而有效的。从书本上学的是理论知识,向成功人士学习则是间接的实践,而在自己的工作中学到的是直接的实践。该学的方面他都学到了,而且总是在学习理论的同时可以结合实践,边读书边领悟、边思考,收获更大。

施桂初说,如果没有这种处处皆学问的学习精神和领悟能力,他的“公鸡理论”是无法总结出来的。而一旦总结出了“公鸡理论”,不仅他的企业发展越来越顺越快,他还凭此指导过不少创业的朋友,而使他们成为亿万富翁。

施桂初举了一个年轻人的例子。他买了一块地,想做总部经济园区,因为有一段时间总部经济非常热。施桂初看了那块地以后,对年轻人说,这块地位置较偏,做总部园区恐怕难成气候。他建议把这块地改做物流园区。那年轻人接受了施桂初的建议,果然很快就产生效益,现在他已经赚了十几个亿。

这是典型的定位比努力更重要的案例。

生逢其时最重要

“感谢这个伟大的时代给了我们机遇。”施桂初说,“如果不是生在这个时代,我们哪有创业的机会?什么公鸡理论,什么简单思